للمدير الممارس

إدارة الصراع بين الزملاء

دليل الأفكار العملية

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





إدارة الصراع بين الزملاء





إدارة الصراع بين الزملاء

تأليف

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Peers
Talula Cartwright

ISBN 1-882197-74-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 8 - 630 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كارترايت، تالولا
إدارة الصراع بين الزملاء./ تالولا كارترايت؛ سعيد حمد الهاجري.- الرياض، 1430هـ
44 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 8 - 630 - 54 - 9960 - 978
1. الصراع الإداري 2. السلوك الإداري أ. الهاجري، سعيد حمد (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4053 1430 / 539

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

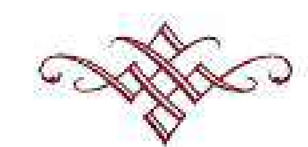
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

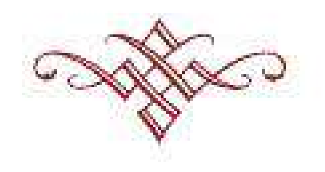
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.

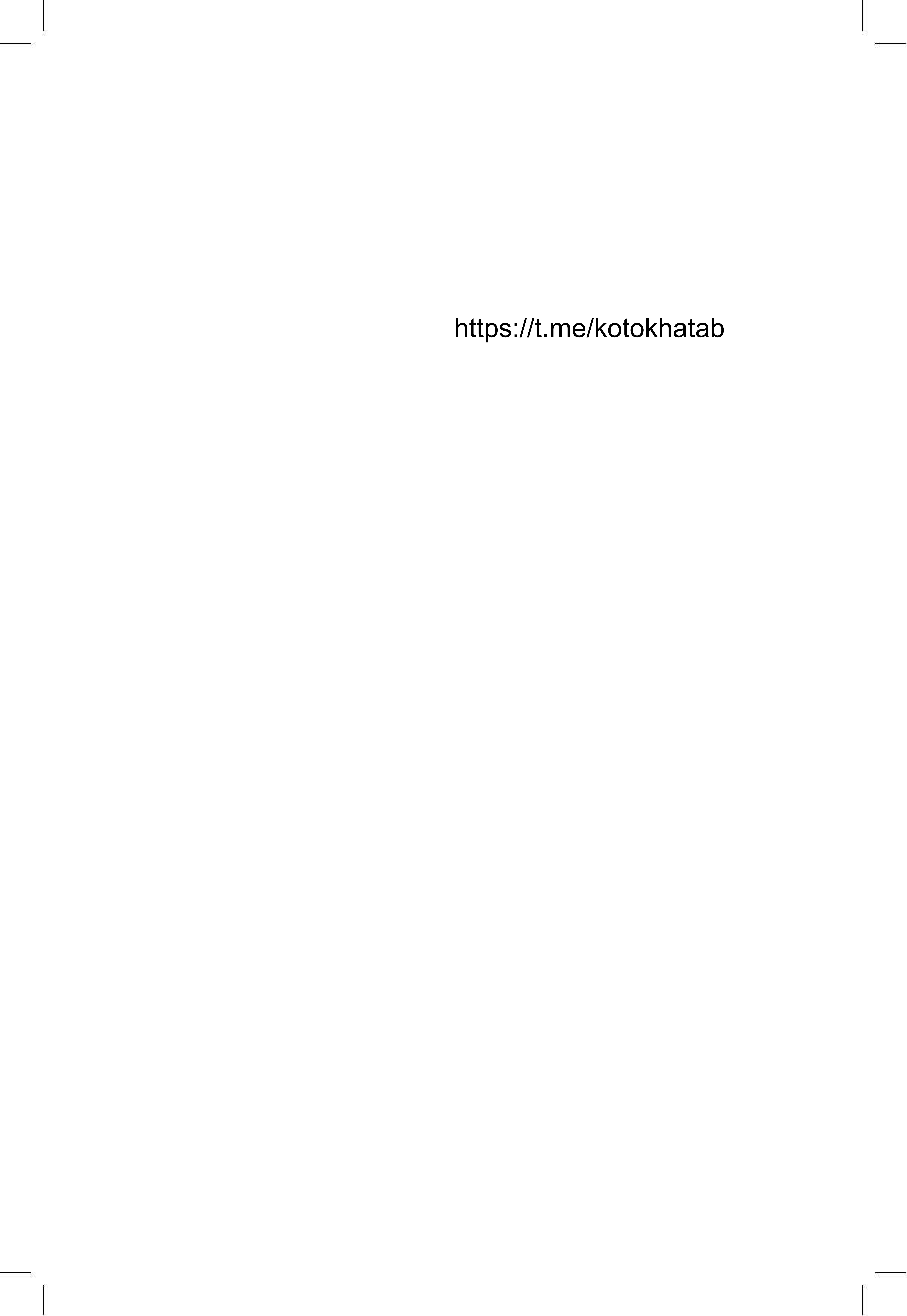



MOHAMED KHATAB
mohamed khatab

مُحتَوياتُ الكِتَابْ

الموضوع الصفحة





إيجاز تنفيذي

إننـا بصفتنـا أفـراداً قد نكـون مبدعين وطموحـين في حياتنا الخاصـه وفي حياتنـا العملية. لكن جهـود الأفـراد لا تتطابق دائماً مـع قدرات وإنجـازات المجموعـة. فالثقافات والمجتمعـات والأندية والمدارس والجيوش تنشأ من حاجتنـا للتكاتف والتسانـد. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئـة بفاعلية- البيئة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقـات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمـات ، نحتاج إلى تهدئة التوتـر بين الأفراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشكلات. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصـراع بين أناس في مستويات مختلفـة من المنظمة ، مثل الصراع بينـك وبين رئيسك. وليس من السهل التعامـل مع تلك الصراعات. فالصـراع يمكـن أن يولِد عدم الارتياح أو الغضـب أو سلوكيات غير محمودة. حيث يمكن ملاحظة مشاعر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتؤدي عوامـل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المنـاورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة دوراً كبيراً في بروز الصراع.

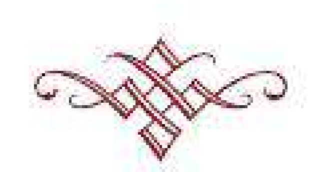
ومع أن هـذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصـراع أن ينشـط، لا يجب أن يكـون الصراع بينـك وبين رئيسك سببـاً لتركك العمل في المنظمة. فهناك خطوات تستطيع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عـن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهـد رئيسـك على تحقيـق أهداف المنظمـة كمـا تساعدكما تلك الخطوات على تطوير علاقات عمل أكثر إنتاجية.



ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شيء ابتداءً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع.

يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع ، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسه قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متباعدة- وقد يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب – تماماً مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات نظر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.





لماذا إدارة الصراع مهمه

أجــرى مركــز القيادة الإبداعيــة في عام ١٩٨٣م بحثاً عــن انحرافات المديريــن – بعقــد مقارنــات بين أناس استطاعــوا الترقــي إلى مستويات أعلــى وبين أنــاس نجحوا مرة ولكن لم يحالفهم الحــظ فمنهم من نزل من رتبتــه ، أو فصل أو نحــي. وكان من نتائج البحث أن المديرين الناجحين هم أولئــك الذيــن يسعون لإقامة العلاقات مع الآخريــن ويعملون على المحافظة علــى تلك العلاقات. فهم ينصتــون – برغبة وفاعلية وصبر. يتقبلون الرأي الآخــر بصدر رحــب ويتفاعلون معــه بإيجابيــة. يدعمون أفــكار الآخرين. يوفون بوعودهــم ويحافظون على الولاء. أما المديــرون الفاشلون فيتصفون بالانعزاليــه، والاصــرار على الــرأي والدكتاتورية والمعارضــة. ولا يحسنون إقامــة علاقات شخصية ناهيك عن المحافظــة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهــم علــى إقامة علاقات ناجحه عــدم مقدرتهم على حــل الصراعات الشخصيــة بينهم وبــين مديريهــم وإظهارهم لسلوكيات غــير مهنية تتعلق بعدم اتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليــس بالضــرورة أن يقود الصــراع بينك وبين رئيســك إلى الإنحراف إذا مابذلــت الجهد في إدارة الموقف بفاعليــة. فإذا استطعت إدارة الصراع بشكل مناسب ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضاعف الجهد: نحتاج في أحيان كثيرة أن تساعدنا الإختلافات بيننا لتبــين مراكزنا ونفهم الآخريــن بشكل أفضل. إن التشويشــ وعدم الوضوح اللذيــن يحيطان بعملية البحث عن الوضوح قــد تعبئ، في الحقيقة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشاعر: بدلاً من السماح للكراهية أن توجد وتبنى ، يتم التعامل مع المشاعر بانفتاح.

يؤدي إلى صنع قرارات أفضل : مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حتى في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها.

يعرض قضايا رئيسة: يتم تجنب الصراع في المستقبل عن طريق إثارة مواضيع مهمه قبل حدوثها بوقت كافٍ مما يعطي المجال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الاتفاق باستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يُوجِد بيئات منفتحة: فهم وإدارة الصراع يجرد الموقف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

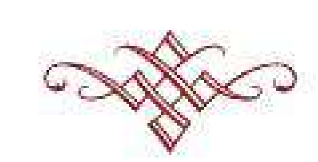
يحفز الابتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحه للأفكار المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يؤدي إلى وجود مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

في المقابل، فإن عدم التعامل مع الصراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة ، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع ، لم تكن السبب الوحيد لانحراف المديرين ، لكنها كانت السبب الذي تم رصده بشكل كبير في أثناء إجراء البحث بمركز القيادة الإبداعية. فالصراع الذي لايتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلل الإنتاجية: عدم الاتفاق والمواجهات يجرد علاقات الإنتاج الآخرى من طاقتها.

يضعف التواصل: الصراع الذي لاتتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي إلى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات. في أسوأ الحالات، قد تفقد المنظمة أفراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.



إدارة الصراع بين الزملاء في بيئة العمل

هل الصراع مدمر؟

عندما يعمـل زملاء محترفون (بشكل فـردي) أو مجتمعين كفريق في منظمـة، فـإن الصـراع سيحدث بكل تأكيـد. وهذا أمر مؤكـد في منظمات اليـوم التـي تتميز بهشاشـة بنائهـا التنظيمي حيـث يعتمد المديـرون على انسجـام علاقـات الزمالة بـين العاملين وبـين المديرين أنفسهـم كأساس لإنجاز الأعمال. فعندما تكون أهداف الناس متطابقة، وعندما يكون هناك هيـكل تنظيمي مستقر، وعندما تكون العلاقات منسجمة يقل الصراع. ففي العسكريـة التقليدية، مثلاً يكون الاهتمام منصبـاً على خفض الصراع بين الجنود وقادتهم من خـلال إستخدام مستويات متدرجة ومتسلسلة للأوامر ومن خلال استخـدام قنوات اتصال مصممة لكبح الصراع والحد منه قبل حدوثه. وكلما كان البناء التنظيمي مرناً، كانت الحاجة أكبر لتكون العلاقات أكـثر انسجاماً لتجنب الصراع. فمثلاً، يكـون الصراع في أقل درجاته - إن لم يكن منعدماً - في أوساط مجموعة من الأصدقاء لأنه وببساطة كل منهم يحـب الآخر كثـيراً. كما تنخفض الصراعات بين أفـراد فريق العمل الذين تمتد مهمتهم مدة طويلة لأن أعضاء الفريق تعرفوا على بعضهم بشكل جيد طول مدة عملهم.

مـن المؤكد بالرغم من مدى انسجـام العلاقات بين أفراد المجموعة أو إحكام البناء التنظيمي أنه سوف تحدث الصراعات لا شك في ذللك. بعض الصراعـات قد تبدو غير منتجـة، أو حتى مدمرة. قد يكون للصراعات بين الزمـلاء أهمية كـبرى نظراً لأن الزملاء قـد ينقلون للرؤسـاء ما يسمعونه منـك، بل ربما يكون زميلك رئيساً لك يوماً مـن الأيام عند حدوث تغييرات

في الإدارة. والإدارة الفاعلة تعرف أن الصراع بين الزملاء لا يمكن تجنبه وتتعلم كيف تتفهمه وتعمل على حله.

ويعتمد إحساسك بالصراع على نظرتك للأمور وعلى مدى ارتياحك في موقف الصراع. فإذا كان صراعك مع زميلك حول كيفية تحقيق الهدف، على سبيل المثال، فإن ذلك الصراع يمكن أن يدعم عملية التفكير ويؤدي بالتالي إلى نتائج إيجابية لأن كلاًّ منكم يبدي رأياً مختلفاً ويتجنب التفكير الجمعي. ويستمتع كثير من الناس بهذا النوع من الصراع الفكري ويعتبرونه منشطاً. ويعتبر بعضهم الآخر أن صراعاً من هذا النوع غير مريح، لدرجة أنهم لا يشاركون في مثل هذه النقاشات وبذلك يحرمون الفريق والمنظمة من مرئياتهم وأفكارهم. ومع التمارين ومزيد من الخبرة يمكن أن يتعلموا كيف يتعاملون مع مثل مواقف الصراع تلك ويخرجون منها بنتائج جيدة.

عندما يتطلب الصراع أكثر من فكرة – وعندما يكون عاطفياً – يصبح التعامل مع الصراع صعباً. والسبب الذي يجعل الصراعات العاطفية غير مريحة هو أن تلك الصراعات تلامس شيئاً داخلياً، شيئاً يشكل جزءاً من تاريخ حياتك، شيئاً حساساً جداً أو مؤثراً.

هل فكرت فيما يعنيه لك الصراع؟ الصراع بين الزملاء في الحقيقة، أي صراع بين أي شخصين يثير ردة فعل عاطفية. وعندما تتدخل العواطف فإنها قد تؤثر على مهارتك في إدارة الصراع، كما تؤثر على مخرجات الصراع. وبتعلمك كيف تستجيب عاطفياً للصراع وبتنامي حساسيتك لاستجابات زملائك العاطفية، تستطيع أن تزيد من فاعليتك في إدارة الصراع. ودون ذلك الوعي والتقمص العاطفي، فإن الصراع بين الأفكار يمكن أن يغمر بالمشاعر أو يتحول إلى مشاعر سلبية واتهامات مضادة. ويجب أن تتضمن أهدافك في إدارة الصراع مع الزملاء دائماً تقوية علاقات العمل إضافة إلى مناقشة موضوع الخلاف.

خطوات لإدارة الصراع

كل واحد من زملائك لديه إحساس بالصراع يختلف عن إحساسك، إلا أن ذلك لا يعني أن توجد طريقة لإدارة الصراع لكل واحد منهم. فالقدرة على التعرف على تلك الفروق وما تتركه من أثر على الصراع سيساعدك على تسوية الخلافات بفاعلية أكثر من مجرد محاباتهم. ومع أن المحاباة قد تؤدي إلى بعض حلول لكنها لن تضيف الكثير لصراع الزملاء بتحويله إلى علاقات عمل فاعلة ومنتجة.

طبيعة علاقات الزملاء يمكن أن تؤدي إلى صعوبات أثناء التطبيق. فأنت وزملاؤك تشغلون مراكز متساوية لكنها مختلفة. ونظراً لأن التنظيمات المؤقتة تعتمد كثيراً على علاقات الزملاء لتحقيق الأهداف (ترتيبات الأوامر والمتابعة تؤدي إلى شبكات عمل تعاونية أفقية)، إلا أن استخدام خطوات إدارة الصراع المعتمدة على الشراكة يمكن أن تكون إستراتيجية جيدة للوصول للتسوية. وتركز خطوات إدارة الصراع التعاونية على إيجاد أسس يمكن أن تتفق أنت وزميلك عليها. فمن تلك النقاط المشتركة تستطيع أن تتحرك أنت وزميلك باتجاه التسوية. ولأن علاقات الزملاء قد تستمر بعض الوقت، لكن بمجرد أن يشعر أحد الطرفين أنه لا يحصل على شيء من تلك العلاقة فإن تلك العلاقة يمكن أن تتأثر ومن ثَم تخسر المنظمة حيث تفقد الإنتاجية، الإبداع، وما تجلبه تلك العلاقات الوظيفية الناجحة.

فكر في صراع تمر به الآن مع زميل أو مررت به مؤخراً. هل هناك عوامل مشتركه (مثلاً، مصالح الشركة أو مصالح القسم الذي تعملان فيه) يمكن أو كان باستطاعتكم الاتفاق عليها؟ ما الذي تستطيع عمله، أو ما الذي عملته، لإدارة الصراع لتحقيق تلك الأهداف؟

إن أمامــك طريــق طويــل للإجابة عــن هــذه الأسئلة، ثُم تجــاه إدارة الصراع بفاعلية مع زملائك، من ناحية معرفة من هم زملاؤك بشكل واضح (كيف هي استجابتهم لمثـيرات عاطفية محددة، ما الذي يقدرونه، وما هي قدراتهم الإدارية في المنظمة) ومن أنــت (استجاباتك، قيمك، وقدراتك). إن تلك المعرفة تعطيك فكرة أفضل لمعرفة أسباب صراعاتك وما الأثر الذي تحدثــه تلك الصراعات. إن الإرشادات الآتية تقــدم مسارات شائعة لإدارة الصراع بنجاح. إنها تبني على نقاط قوتك كمدير- حل المشكلات والمهارات الفنيــة- كما تصنف إلى تلك النقاط وعياً بمواقــف الصراع، وما يمكن أن يكون مختبئــاً تحتها، وما يمكن أن تبنيه من علاقات مع زملائك من خلال عملك معهم لحل تلك الصراعات.

حدد المشكلة

مــن المهم أن يكون لديك تصور واضــح حول صراعك مع زميلك. ففي بعض الأحيان يكون من المفيد أن تكتب وصفاً للصراع بما في ذلك الظروف المحيطــة به، ما الــذي قاله كل منكم، التصرفات التــي لاحظتها، وما الذي تظنه وتشعر به حول ذلك الصراع.

جمع المعلومات

أحد مفاتيــح إدارة الصراع بشكل جيد جعله محوراً للأفكار وما يتخذ من خطوات وليس فقط التعامل معه من خلال المشاعر. تأكد أنك على علم تــام ومعرفة جيدة بالأمــر الذي سبب الصراع. هــل تعارضان أنت وزميلك إستراتيجيــات وخطــوات لتحقيــق هدف تنظيمــي معين؟ تأمــل من خلال أفكارك وخذ أفكار زميلك في الاعتبار.

ابحث عن خيارات وتوجهات مختلفة

حاول العثور على الجزء المفقود. اطلب النصيحة من آخرين تكون أفكارهم وتصوراتهم مختلفة عن أفكارك وتصوراتك. إن استشارة أشخاص أهل ثقة قد تساعد في معرفتك أكثر بالموقف. وإذا قدر لك أن تحصل على تصورات عديدة مختلفة، فإن من الأفضل أن تدونها في ورقة وتستخدمها لمساعدتك على فهم الموقف.

تصور حلاً

خذ ما تعرفه عن نفسك، الذي تعلمته ولاحظته من خلال عملك مع زميلك ومن خلال موقف صراع محدد، فهمك للمشكلة، ثم تصور كيف يمكن أن يحدث الصراع. حاول أن تكتب خطة قصيرة، وكمل الخطوات لك ولزميلك. استخدم لائحة العمل في الصفحات ٣٠-٣١ لتمر خلال هذه الخطوات. إن الإستعداد بهذه الطريقة يعطيك قناعة أكبر للتعامل مع ما قد يأتي، حتى لو تصرف زميلك في الصراع بطريقة مختلفة عما تصورت (كما قد يحدث). فقد يكون شريكك غير ملتزم بالخطة لكنك ستبقى أكثر فاعلية في إدارة الصراع إذا فكرت في أنك ستخرج بحل أقل مما تتصور أو تريد.

راجع إجاباتك

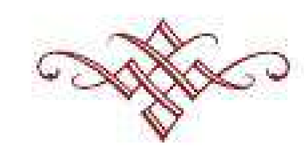
هل تتصرف بثقة وبشكل سليم؟ هل تتطابق تصرفاتك واستراتيجيتك التي تريد أن تستخدمها لتصل إلى حل يتطابق ويتفق مع قيمك؟ هل ترغب في تنحي مشاعرك جانباً أثناء مرورك بموقف الصراع؟ ركز خطتك على الأفكار.

كلما كنت متمسكاً بالخطة وتعمل بموجبها، كلما كانت فرصتك أنت وزميلك أكثر للتوصل إلى حل ناجح.

تعلم من خبراتك

بعـد أن تمكنـت من حل الصراع، استرجع الخطـوات مع نفسك (ومع شريـكك في الصـراع إن أمكـن). هـل تسوية الصـراع حلـت المشكلة؟ هل تحسنـت العلاقة بينك وبـين زميلك؟ إذا لم تستطع الإجابة بنعم عن هذين السؤالين، فابدأ من الآن التخطيط للصراع القادم مع قرينك. وباستطاعتك أن تستخـدم خطـوات إدارة الصـراع أكثر مـن مرة لحل المشكلـة. وتكرار المحـاولات لحل الصـراع لا يعبر عن فشـل. فكل محاولة تنتهـج التخطيط والوعي تساعد على بناء علاقة عمل ناجحة.

هـذه التعليمات تعطيك شيئـاً تفكر به وأنت تختـبر طريقتك في إدارة الصراع مع زميلك. لكن قبل أن تطبق تلك الخطوات تأكد أنك تفهم نفسك وتفهـم زميلك بشـكل جيد. إن نجاحك في إدارة الصـراع مع زميلك يعتمد على فهمـك كيف تؤثر وتتأثر مفاتيـح العاطفة، القيـم الشخصية، والقوى الشخصية والتنظيمية بمواقف الصراع وكيف تؤثر في مستوياتها.

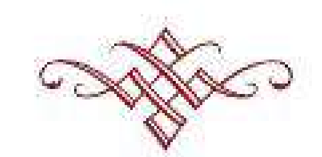


كيف تؤثر مفاتيح العاطفة في الصراع

الصــراع غير مرحب بــه في الغالب لأنه يثير ردود فعـل عاطفية يكون مــن الصعــب التعامل معها. ولا يعنــي ذلك أنك لن تكون مرتاحــاً أو راضياً بمــا تخرج به مــن مكاسب من موقف الصراع. إنمــا يأتي عدم الارتياح من المشاعر السلبية التي يثيرها الصراع وخصوصاً عندما يمس أو يضغط على أزرار ساخنة. فإذا أردت أن تناقش الصراع بفاعلية فعليك أن تعرف ما هي المشاعر الحساسة لديك وذلك لتفصل بين المشاعر والتصرفات.

ومن الأمــور التي تستطيــع بواسطتها معرفة مناطقــك الحساسة هي أن تحتفــظ بورقة تسجــل بها المواقف التي تشعر فيهــا بالزعل، الإنسحاب، البــكاء، التوتــر، أو أي مشاعر سلبية اخرى. إن تسجيلــك لتلك المشاعر في ورقة يعطيك المجال للتأكد من صدق تلك المشاعر عن قرب وبأمانة.

هــذا قــد يأخذ وقتــاً. ويمكنــك أن تقف وتنظــر للوراء لتجــد أنه ليس بالضــرورة أن يكــون من يثير تلك المشاعــر شخصاً آخــر. فتصرفاتك لها علاقــة بــك أنت وليس بالضــرورة أن تكــون بسبب الآخريــن. فبهذا الفهم والإدراك تقــترب أكــثر مــن معرفة الوسائــل والطرق التي بهــا تستطيع أن تتعامل مع الصراع حيث تستطيع أن تركز على الأفكار وليس على المشاعر.

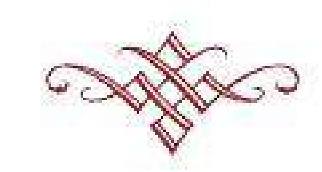


حالة دراسية

كان أحمـد يتطلع إلى تعيينه في منصب أعلى من منصبه الحالي إلا أن الشركـة التي يعمل فيها عينـت شاباً أصغر منه سنـاً في ذلك المنصب. وقد سمع أحمد وهو يقول «الناس الذين في منتصف أعمارهم ليس لهم مجال في أن يأخذوا مكانهم في هذه الشركة؟ وفي نهاية الأسبوع حضر أحمد اجتماعاً للجنـة يرأسها أحـد زملائه إسمه اليحيى. وفي أثنـاء الاجتماع اقترح أحمد شراء قطعة غيار لإحدى المكنات إلا أن اقتراحه قوبل بالرفض معللاً بأن تلك القطعـة مكلفة وليسـت ضرورية. وفي تلك الأثناء وقـف أحمد غاضباً وأغلق ملفه بزعل قائلاً «لا أحد في هذه الشركة يهتم إن حيينا أو متنا نحن منهم في منتصـف العمر» بينما التزم اليحيـى الصمت. بعد ذلك تحول الإجتماع إلى صمت مطبق إلى أن بدأ أحدهم بالحديث في موضوع مختلف.

تعليق

تحدث الفوضى في الاجتماعات عندما يتم مس المشاعر الحساسة لأحد الأعضـاء. هذه الفوضى تـؤدي إلى الصراع الذي يضر بفاعلية فريق العمل وعلاقات العمل بين المديرين. لذا فإن تفهم المديرين كيف للأزرار الساخنة في عواطفهـم أن تؤثر في ردود أفعالهـم وتصرفاتهم يسمح للمديرين في أن يحافظوا على بناء علاقات مع زملائهم حتى عندما يندلع الصراع.



تمرين

تعرف على الأزرار الساخنة

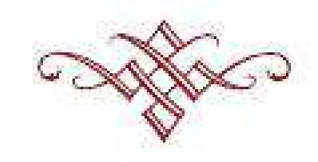
استخدم أداة دعم الأداء الآتية لتحدد الأزرار الساخنة التي تثير استجاباتك العاطفية أثناء مواقف الصراع. وبعد أن تتعرف على أزرار مشاعرك الساخنة، حاول تحليل تصرفاتك بتدوين أفكارك في ورقة. إن هذه الخطوة ستساعدك في تحديد أزرارك الساخنة كما ستساعدك في السيطرة على كيفية همز أزرارك لأفكارك ومشاعرك التي بدروها تثير تصرفات غير لائقة. ومن الطبيعي أن تتعلم كيف تحدد زراً ساخناً عندما يتم الضغط عليه، لاحظه، ثم دعه يذهب. إن القادة الناجحين هم الذين يتعلمون كيف يفرقون بين مشاعرهم وتصرفاتهم ليتمكنوا في الأخير من التعامل مع الصراع.

الموقف: صف الموقف الذي أدى إلى حدوث صراع بينك وبين زميلك.

الزميل المتورط: مع من أنت في صراع وكيف موقف ذلك الزميل مقارنة بموقفك؟

سلوك الزميل: ما الشيء الذي عمله زميلك وأدى إلى استجابة عاطفية (سلبية أو إيجابية) لديك؟

ردة فعلك/استجابتك: كيف كانت ردة فعلك تجاه سلوك زميلك؟ صف سلوكك أنت.



كيف تشعر جراء سلوك زميلك؟ وماذا كانت أفكارك؟

أزرارك الساخنة: عطفاً على ردة فعلك والموقف الذي سبب تلك الردة، هـل تستطيـع أن تربط بين مشاعـرك وسلوكيات محددة؟ مـا المواقف التي مررت بها وأدت إلى ردود أفعال مشابهه؟ ما هي في نظرك الأزرار الساخنة التي أثارت ردرد الأفعال تلك؟

كيف تؤثر القيم في الصراع

قيمـك مهمة جداً لسلامتـك الشخصية. إنها المعتقـدات التي وجدت أن لهـا دلالة ولها أهمية كبرى. إنها توجـه السلوك وتوفر دعماً مهماً وتمثل دعامـة في أثناء الأزمات وأوقات التغيـير. الصراعات، وخصوصاً تلك التي تحدث بين الزملاء، لاتخلو أبداً من اختلافات بين القيم. فلو أنك اقترحت علـى زميـل من زملائـك أن يتأخر بعـد نهاية الـدوام لينجز بعض المهام المتعلقـة بالعمل المكلفـين بإنجازه ولكن ذلك الزميل يريـد أن يذهب مبكراً ليحضر مباراة كرة القدم التي يشارك فيها ابنه، فإن ذلك الموقف قد يسبب صراعـاً. ففي تلـك اللحظة بالذات تكـون تضحية وحب الزميـل لابنه أهم عنـده من إنجاز عمل لتحقيق هدف قد يكون مهـم جداً بالنسبة لك، بينما زميلـك يحاول أن يوازن بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة، وبقدر ما تكون تلك القيم مهمة عند الشخص وذات المعنى بالنسبة له، فإن الاختلاف حولها قد يقود إلى صراعات مدمرة.

تعرف على قيمك

من المهم أن يتعرف الإنسان على قيمه ويحددها لأن القيم المتعارضة قد تعقـد علاقات العمل وتسبب في بعض الأحيان صراعات يصعب حلها. أحدى الوسائـل التي يعرف بهـا الإنسان قيمة يكون من خـلال تصنيف تلك القيم.

فباستخدام بطاقات أعدت لهذا الغرض كما في الصفحات (٩ - ١١) تستطيع أن تصنف قيمك وترتبها حسب أهميتها.

وعند البدء في تصنيف قيمك، قم بتصوير تلك البطاقات (هناك ثلاث صفحات وفي كل صفحة عشر بطاقات ثم قصصها. صنفها في خمس خانات: دائماً مهم جداً بالنسبة لي، غالباً يكون مهم جداً لي: بعض الأحيان مهم جداً لي، نادراً ما يكون مهماً لي، أبداً غير مهم جداً لي، تأكد أن تصنع بطاقة واحدة على الأقل في كل خانة.

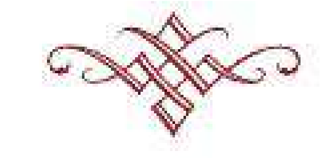
ونظراً لأن لكل واحد منا قيمه الخاصة به، فلا تنزعج إذا لم تر بعض قيمك من بين القيم المصنفة في تلك البطاقات الثلاثين. تستطيع أن تضيف قيمك في حال عدم وجودها في تلك البطاقات من خلال وضعها في بطاقات غير تلك الثلاثين. بعد أن تفرغ من استحداث بطاقات تحمل قيمك، انظر إلى الخانات التي قمت بعملها ثم استعرض تلك البطاقات لترى أين يمكن أن تصنف تلك القيم. انظر إلى خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي» فإذا كانت كل بطاقاتك في تلك الخانة فماذا يعني ذلك؟ (من المحبط جداً أن نعتقد دائماً بأهمية أشياء كثيرة). هل يوجد تناقضات فيما بين تلك المجموعة (البطاقات التي وضعتها في خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي»). فإذا كان الأمر كذلك فربما تكون قد هيأت نفسك لصراع داخلي. ماهي الأشياء التي من الواضح جداً أنها أكثر أهمية بالنسبة لك. ما القيم التي يمكن أن تستبعدها من تلك المجموعة؟ هل تستطيع أن ترى كيف يمكن أن تقود قيمك إلى صراع مع أشخاص قريبين أو مهمين بالنسبة لك؟ بعد تصنفيك لتلك البطاقات التي سجلت عليها قيمك قم بكتابتها في ورقة خارجية.

تعرف على قيم زملائك

يصعب التعرف على قيم الزملاء لأنها ببساطة أمور شخصية ومتشربة لدرجة أن الزملاء لا يتحدثون عنها. ومع ذلك، فإنك تستطيع باستخدام طريقة الكروت – التي تعرفت بها على قيمك – أن تتعرف – ولو بشكل مبدئي – على قيم زملائك. فمن خلال توقعاتك، تستطيع أن تصنف قيم زملائك بناءً على تصرفاتهم التي تعتمد على قيمهم. أي أنك تستطيع أن تتعرف على قيم زميلك من خلال تصرفاته. قم باختيار أحد زملائك ممن تربطك به علاقة عمل قوية وليس بالضرورة أن يكون شخصاً تختلف معه. وقد تتفاجأ بأنك لا تستطيع أن تصنف قيم ذلك الزميل – وقد يكون ذلك بسبب أنك لم تتناقش مع ذلك الزميل بشأنها وبسبب أن هناك اختلافات بين القيم الزوجية والقيم التي يتم التصرف بناء عليها. ولكن إذا كنت تفكر في تصرفات زميلك في العمل وخارج العمل، أو كنت تفكر في العبارات التي يتفوه بها، تستطيع أن تخمن بشكل جيد كيف تصنف قيم ذلك الزميل. وليس مهماً أن يكون تصنيفك دقيقاً وذلك لأنك تقارن بين قيمك أنت وما تظن أنه قيم زميلك. وفي الوقت نفسه لو قام زميلك بتصنيف قيمه بطريقة البطاقات لكان تصنيفه مختلفاً عما تعتقده أو تظنه أنت.

وبعد أن فرغت من تصنيف ما تظن أنه قيم لزميلك قم بمقارنة ذلك التصنيف بتصنيفك لقيمك أنت. أين توجد الاختلافات الجوهرية؟ هل تلك الاختلافات الجوهرية لها علاقة بخلافك مع زميلك؟ لو كنت على معرفة بتلك الاختلافات هل كان بإمكانك إدارة الصراع مع زميلك بشكل أفضل؟ تأمل هذه الأسئلة بشكل جيد.

حاول أن تكتب بعض الجمل التي كان يمكن أن تستخدمها أثناء الموقف (موقـف الصراع) وأن تأملاتك هذه لن تفيدك بالنسبة لما سبق من صراع لكـن مـن المؤكد أنها ستساعـدك في أي صراع مستقبلـي. فكثير من القادة الناجحـين وفرق العمـل المنتجة يستخدمـون وسائل مشابهـة ليحسنوا من تصرفاتهم أثناء حدوث أمور غير متوقعة في المستقبل.



تمرين لعبة الكروت

قم بتصوير هذه الصفحة ثم قص المربعات لتحصل على بطاقات قيم منفصلة.

الجمال تذوق جمال الأشياء، الأفكار الأشياء المحيطة، والمساحة الشخصية	التوازن إعطاء وزن مناسب لكل جزء من حياة الشخص
الرخاء دخل عالي، نجاحات مالية الرخاء	التحدي مواجهة المهارات والأمور الصعبة والملحة
الاستقلالية القدرة على التصرف بشكل مستقل مع وجود بعض العوائق. الثقة بالنفس الاعتماد على النفس. القدرة على صنع معظم القرارات والاختيارات	التغيير والتنوع غياب الروتين. مسؤوليات العمل، النشاطات اليومية أو المواقف المتغيرة باستمرار. التغلبات
التعاون الرغبة في تكوين علاقات عمل تعاونية ولصيقة مع المجموعة	المجتمع خدمة ودعم أهداف تتعدى الرغبات الشخصية إيجاد نوع من التغيير في المجتمع
الولاء الاخلاص، الواجب، التكريس	احترام النفس الفخر، احترام الذات، حس الذات الشخصية
النظام احترام السلطة، القوانين، والتعليمات حس الاستقرار، الروتين، والتنبوء	الروحانية معتقدات روحانية، إيمانية قوية، إشباع أخلاقي
لياقة بدنية المحافظة على بنية صحية من خلال التمارين والنشاطات البدنية	الحكمة إظهار الحكمة المبنية على المعرفة والخبرة والفهم

التنافس تنافس شديد من أجل تحقيق الهدف	الصداقة تكوين علاقات قوية مع الآخرين
الشجاعة العزم على والإصرار على الموقف إيماناً بالمعتقدات والمبادئ	السعادة البحث عن الرضا، البهجة، أو المتعة
مساعدة الآخرين مساعدة الناس الآخرين لتحقيق أهدافهم. توفير العناية والمساندة	الإبداع اكتشاف، تطوير، أو تصميم أفكار جديدة، برامج، أو أشياء تستخدم الابتكار والخيال
المرح القدرة على الضحك على نفسه وعلى الحياة	الأمان الاقتصادي وظيفة ثابتة ومأمونة. عائد مادي جيد. مخاطرة قليلة
السلام التصرف بموجب معايير الأخلاق والقيم	المعرفة السعي للفهم، المهارة، والخبرة. التعليم المستمر
التأمل أخذ بعض الوقت للتفكير في الماضي، الحاضر، والمستقبل	الحب الدخول في علاقات حنونة قوية. الغرام والألفة
المسئولية الموثوقية، الثقة، تحمل النتائج	العائله قضاء وقت مع الزوجه،الأولاد،الوالدين، والعائلة الممتده.

كيف تؤثر القوة والمناورات السياسية في الصراع

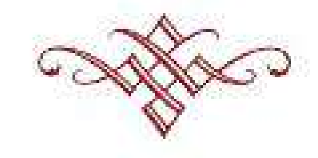
لا يهم إن كنت تعتقد أن القوة التنظيمية والسياسية مهمتان، غير مجديتان، ليس لها معنى مهمة أو غير مثيرة. إنهما موجودتان وغالباً ما يسببان الصراع بين الزملاء. فعلى سبيل المثال، إذا كانت علاقة الزملاء لا تتطلب العمل بروح الفريق بشكل دائم، فإن أياً من الزملاء لا يأخذ في الاعتبار أو يقدر سلطة الزميل الآخر. وأثناء الصراع قد يشعر كل واحدٍ منهما أن قوته التنظيمية معرضة للتهديد، سلطته تكون محل استفهام، أو تم تجاهلها أو أنه قد تم التجاوز على حدوده.

يوجد العديد من القوى في المنظمات. قوى رسمية تستمد من المركز الذي يتبوؤه الشخص مثل المسؤول والتابعين المباشرين. قوى تكون مضمنة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في منصب نائب المدير الذي يرأس الفريق التنفيذي والذي بدوره يرأس رؤساء الأقسام كما قد يكون للقوة أسس ومصادر غير رسمية كالكاريزما الشخصية أو قوة العلاقات. وبعض الناس تكون قوتهم نابعة من قدرتهم على حثّ الآخرين، أو إكراههم، أو التأثير عليهم، أو مكافأتهم.

والعلاقات بين الزملاء التي ليس لها قوة رسمية واضحة تتضمن عادة قنوات من القوة غير الرسمية. إن اللعب بين القوة الرسمية والقوة غير الرسمية هي أساس المناورات السياسية التنظيمية والصراع بين الزملاء يظهر غالباً لأول مرة على المسرح السياسي.

تعرف على قوتك

كي تستطيع أن تديـر الصراع بينك وبين زملائك بشكل أفضل، عليك أن تتعـرف علـى ما تملكه مـن سطلة ومن قـوة تستطيـع أن تستخدمها في المنظمـة التي تعمل فيهـا وتستطيع أن تستخدمهـا في علاقتك مع زملائك. فمثـلاً، قد تملك الخبرة التـي تحتاجها المنظمة بشكل كبـير. فكر في أنواع القـوى التي لديك ثم قم بوصفهـا مستخدماً النموذج الإرشادي في ص ٢٢. فكـر في زملائك والقوى التي قد يحتاجونهـا في عملهم وأنت تمتلكها. تأمل في مصـادر الطاقة غير التقليدية فأنت تستطيع أن تحصل على كمية معينة مـن القوة على سبيل المثـال، من خلال إشادتك بعمـل بعض الموظفين أمام الآخريـن. وقد تحصل على القـوة من خلال موقع مكتبـك كأن يكون قريباً مـن مصـدر السلطة أو متخـذ القرار. وعمومـاً، فالتوصيـف المرفق هنا لا يمثـل صورة كاملة لقوة المنظمة أو للقوة الشخصية. فهو مجرد مثال. سجل إجاباتـك في ورقة خارجية لتعود إليهـا في أوقات أخرى وابحث عن الأنماط والدروس. فهذه الوسيلة تساعـدك في التعرف على متـى يحتمل أن تواجه الصراع وكيف تتصرف في حال نشوب الصراع.



تمرين

تعرف على القوة التنظيمية

سجل استجاباتك للعبارات الآتية على ورقة خارجية، من الأشياء التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار السؤال التالي: من من زملائك يكون أكثر تأثراً بما تستخدمه من قوة؟ من الذي من الضروري أن يكون ضمن مصادر قوتك؟ من الآخرين في المنظمة الذين سيتأثرون بتلك القوة؟ لماذا هم يريدون الدخول ضمن مصادر قوتك؟ ما الدور الذي ستؤديه هذه القوة في إدارة الصراع مع زملائك؟ أسال نفس الأسئلة فيما يتعلق بزملائك الذين بينك وبينهم صراع؟.

قوة رسمية. تقييم شخصي

الموقع: يقع القسم الذي تعمل فيه قريباً من مركز قوة المنظمة التي تعمل فيها بشكل أكبر من قسم زميلك.

أهمية العمل المنوط بك: تعول المنظمة كثيراً على المشروع الذي تتولى أنت تنفيذه أو الإشراف على تنفيذه قوة غير رسمية. تقييم شخصي.

الخبرة: تتمتع بمهارات خاصة أو معرفة أو خبرة.

العلاقات: تتمتع بعلاقات واسعة ومساندة من آخرين في المنظمة.

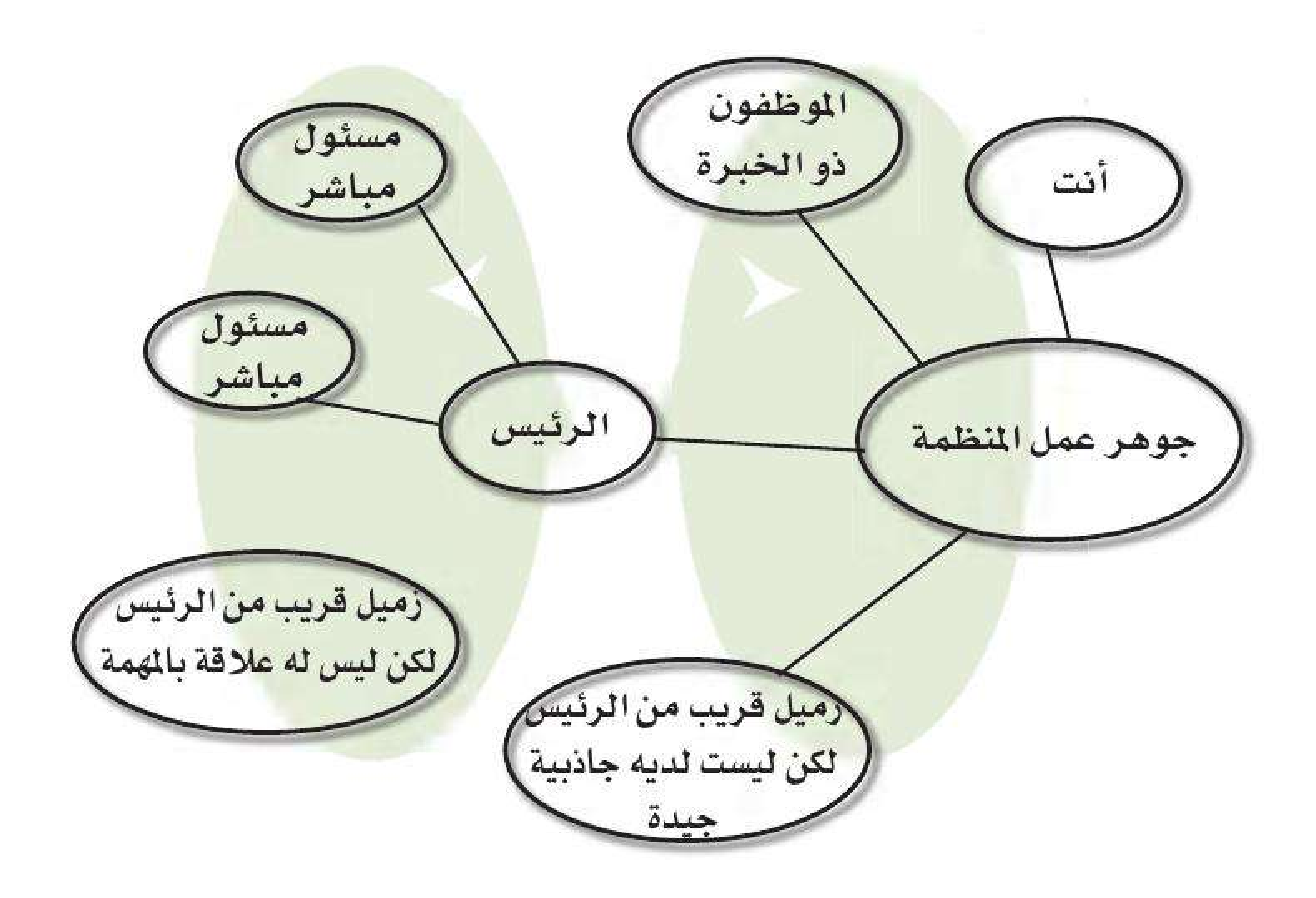
التأثير: تتمتع بجاذبية مع الآخرين بجعلهم ينجذبون إليك.

المعلومات: لديك مصادر خاصة رسمية و غير رسمية تجعلك دائماً في دائرة الاهتمام فيما يتعلق بالتطورات التنظيمية المهمة.

خارطة القوة التنظيمية

من خلال الخطوط العريضة السابقة تستطيع أن ترسم خريطة توضح أنــواع القوة التــي لديك ولدى زميلك وكيف يمكــن أن تتسبب في الصراع أو تؤثر في موقف الصراع.

هذه الخريطة تساعد في معرفة ما لديك ولدى زميلك من علاقات والتى تستطيع أن تبني عليها أرضية حل الصراع.



إدارة الصراع للوصول لأفضل النتائج

هل لديك تفضيل للتعامل مع الصراع؟ هل تواجه الصراع مباشرة وبمجرد حدوثه مثلاً أو أنك تتأنى وتستوعب الأمر وتتأمل ثم تقابل الزميل الذي أنت وإياه في صراع؟

قد تكون أكثر ارتياحاً لمواجهة الصراع مع الزملاء الذين يتعاملون مع الصراع بنفس الطريقة التي تتعامل أنت بها. لكن ليس على الدوام يمكنك أن تتمتع بتلك الرفاهية. فالمدراء الناجحين يتعلمون كيف تؤثر قيمهم ومراكزهم ونقاط الحساسية لديهم ولدى زملائهم على موقف الصراع. ولا تؤثر هذه المواضيع فقط على الصراعات التي قد تحدث بل على طريقة تعامل مدراء مختلفين مع تلك الصراعات والخروج منها.

يتسبب الصراع في جعل بعض المدراء في وضع سيئ يجعلهم يتفادونه بأي ثمن، بل ربما يجيرونه للآخرين على حسابهم الخاص. مديرون آخرون يفضلون التفاوض والتسوية، وهم مستعدون للتخلي عن أشياء قليلة مقابل الحصول على أشياء مماثلة. إذاً، حالما تعرف كيف تؤثر النقاط الشاعرية الساخنة على مواقف الصراع وعلى السلوك وتفهم كيف تلعب اختلافات القيم واختلافات القوة دورها على طرفي الصراع، يكون باستطاعتك تطوير خطة للتعامل مع الصراع بينك وبين زملائك. وهذا سيقود بلا شك إلى علاقات عمل فاعلة تخدمك وتخدم زملاءك وتخدم المنظمة ككل.

ستة مسارات لإدارة الصراع بين الزملاء

١

ضع نفسك مكان زميلك:

حـاول أن تفهم وجهة نظـره، دوافعه، وردة فعله للصـراع. اطلب أمثله لتوضيـح المواقـف. أعد صياغـة وقـول، أو تلخيص ما قيـل. ركز على كلمـات وتصرفات الشخص الآخر أكثر من تركيزك على افتراضاتك. تفقد العيوب أو الخلل في موقفك.



أوجد حلاً بمشاركة الآخرين:

حـدد دوافع الآخـر، أهدافـه، ومتطلباتـه. ابحث عن أشيـاء مشتركة ويعتمـد كُل منكم على الآخـر. ابدأ بأشياء بسيطة، ثـم اعمل على حل الأشيـاء الأكثر صعوبة، أشتركوا في اقتراح حلـول ممكنة دون مناقشة تلك الحلول، ثم اعملوا على اختيار أفضل حلين أو ثلاثة. قوموا باختيار الحل أو مجموعة الحلول التي تناسب متطلب كل واحد منكم.



عبر عن مشاعرك بإيجابية:

انتبه للنقاط الساخنة. تأكد أن تعبيرك عن مشاعرك يعزز الإجراءات. بين كيف تشعر ولماذا. اختر كلماتك بعناية. حافظ عليها مهذبة ومهنية. تجنـب اللـوم. عبر عن رغبتـك في الفهم. اسأل فيمـا إذا كان الطرف الآخر يفهم مشاعـرك. شجع الطرف الآخر على التعبير عن مشاعره.

تحمل مسؤوليتك كطرف في الصراع. اسأل ما الذي تستطيع عمله للإصلاح. إذا كنت قد تسببت في جرح مشاعر أحد، فاعتذر بجدية وتأكد بأنك تقصد ذلك الاعتذار.

٤

تأمل وحاول أن تفهم:

لاحظ ردة فعلك الأولية للصراع، وحلل لماذا تصرفت بتلك الطريقة، ضع في اعتبارك تأثير الاختلاف في الطريقة وفي الأفكار بينك وبين زملائك. راجع الخيارات واكتب ميزات وعيوب كل خيار. حث الآخرين على الإسهام (كل ما كان ذلك ممكناً) وإثارة بعض المواضيع. رتب أفكارك واستراتيجياتك. اسمح ببعض الوقت لزميلك ليتأمل موقف الصراع. ذكر نفسك باستمرار بأن التأخر في إعطاء جواب أو التفاعل ليس مثل تجنب أو تجاهل الصراع.

٥

جار التيار:

انظر إلى الأمام ولا تلتفت للخلف. انظر إلى الإيجابيات في الناس وفي الموقف. تطلع دائماً إلى الرضا والقبول. تواصل وتفاعل مع الآخرين بتفاؤل. ابحث عن زملاء أو أصدقاء متعاطفين معك عندما تحتاج أن تفضفض. لو تضاءلت فرص التوصل إلى تسوية للنزاع فلا تيأس بل حاول مرة أخرى. حافظ على أن تكون مهنياً في توجهك وكلماتك وتصرفك. تجنب التهكم والسخرية وحافظ على روح اللطافة.

